

# PLANO DE AÇÃO DE MELHORIA 23.25

Propósito: A minha escola é um mundo... a construir, crescer e aprender: Uma escola de todos e para todos.

Agrupamento de  
Escolas do Restelo

Apreciado em Conselho Pedagógico	Data: 26 de junho de 2024
Apreciado e Aprovado em Conselho Geral	Data: 22 de julho de 2024

Índice	1
Índice de Tabelas	2
Introdução	3
Enquadramento	4
Autoavaliação no modelo CAF Educação	4
Plano de ações de melhoria	7
Missão do Agrupamento	9
Visão do Agrupamento	9
Descrição do Plano de Ação de Melhoria 23.24	10
1.	9
2.	9
3.	9
4.	9
5.	9
6.	9
7.	9
8.	9

## Índice de Tabelas

<b>Figura 1: Modelo CAF Educação:2013</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2: Quadro das Equipas</b>	<b>7</b>

## Introdução

No âmbito da Avaliação Externa em Fevereiro de 2023 por parte do IGEC, o Agrupamento de Escolas do Restelo cumpre a presente linha de ação no âmbito do Plano de Ação de Melhoria 23.25, dando continuidade ao trabalho desenvolvido de planificação e estruturação das medidas a implementar no presente ano letivo.

O procedimento de avaliação, no âmbito da Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objetivos:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e de eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e de formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo;
- Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- Promover uma cultura de melhoria contínua da organização, do seu funcionamento e dos resultados do sistema educativo e do projeto educativo.

Desta forma, o Plano de Ação de Melhoria (PAM 23.25) que a seguir se apresenta visa contribuir para a consecução do Projeto Educativo do Agrupamento e inclui 8 propostas de medidas com ações concretas de melhoria a implementar no ano letivo 2024/2025 e seguintes de forma gradativa, baseadas em metas concretizáveis. Todas as propostas encontram-se suportadas pelo relatório de Avaliação Externa, apresentado em fevereiro de 2023.

Do Plano de Ações de Melhoria, destaca-se principalmente a necessidade do reforço do trabalho colaborativo e o envolvimento significativo dos diversos agentes educativos de forma a contribuir para o sucesso. Para a execução efetiva do presente plano é necessário

que o envolvimento e a motivação de todos os implicados direta e indiretamente na operacionalização das ações sejam efetivos, já que este foi um dos constrangimentos apontados no Relatório IGEC, tal como, a desarticulação entre as estratégias de gestão, a intervenção pedagógica e o reduzido envolvimento de alguns encarregados de educação no desempenho dos seus educandos, sendo este último um dos fatores mais preditores do sucesso.

## Enquadramento

A metodologia de elaboração do Plano de Melhoria envolveu o levantamento dos pontos fortes, áreas de melhoria e sugestões de melhoria sinalizados na autoavaliação resultante da aplicação do modelo CAF Educação realizada entre fevereiro e junho de 2023,

## Autoavaliação no modelo CAF Educação

Após a análise dos dados, o Agrupamento de Escolas do Restelo focado na aquisição de novas e inovadoras práticas educativas e apostado num ensino de excelência formalizou a proposta que se apresenta baseada numa estratégia de cultura unificada sob a ótica de melhoria organizacional, promotora da inovação, eficiência e eficácia e de acordo com o estipulado no Projeto Educativo 23.27 e no cumprimento da missão e dos valores a fim de servir a comunidade educativa e reforçar o desenvolvimento local.

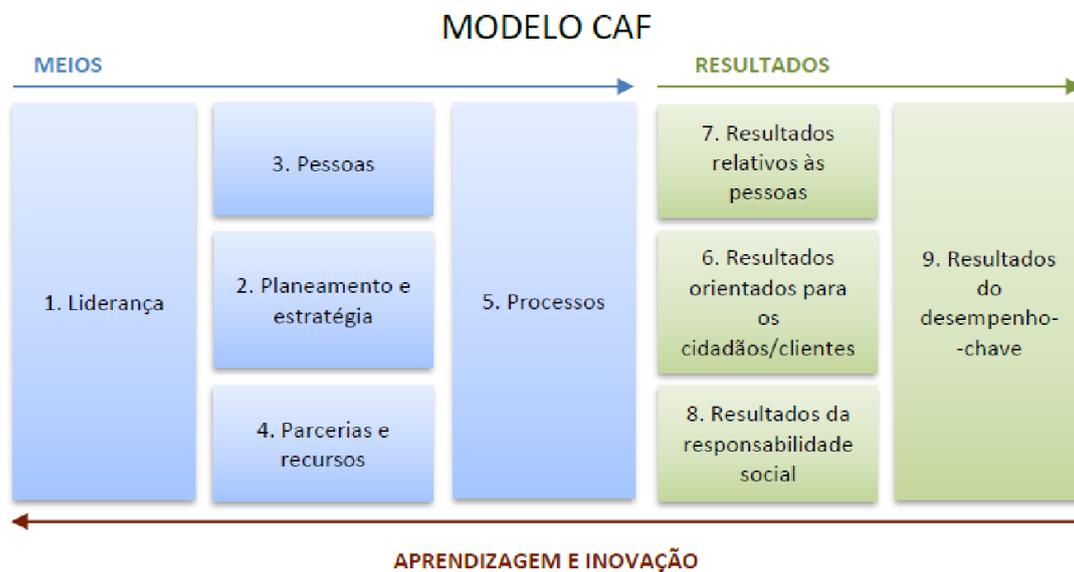
A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

A equipa do Observatório da Qualidade/equipa de autoavaliação (OQ)/ (EA) recorreu ao modelo de Autoavaliação Europeu - CAF educação (2012), publicado pela DGAEP - Direção Geral da Administração e Emprego Público (Ministério das Finanças). Para a realização do presente Plano recorreu-se a este modelo europeu, edição de 2013, envolvendo diferentes elementos da comunidade educativa.

A CAF Educação é um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicas para o setor da educação.

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação do AER sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os constrangimentos e propondo linhas de ação) e os vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

O referido modelo desdobra-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos) e os restantes quatro critérios correspondentes aos resultados alcançados ao nível dos alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho chave, como está patente no quadro da Figura 1:



**Figura 1: Modelo CAF Educação:2013**

A adoção do modelo CAF <sup>(1)</sup> Educação pelo AER traduz-se numa reflexão participada por parte do pessoal docente e não docente, com o apoio de alunos, pais e encarregados de educação, bem como os demais parceiros locais em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição.

A utilização do modelo CAF permite ao Agrupamento implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando

<sup>1</sup> A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), em CAF Educação 2013, p. 11.

em prática um Plano de Ações que objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade. Assim, fica implícito que o modelo da CAF se encontra intimamente ligado ao conhecido ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), nomeadamente pela implementação do modelo que se faz passando pelas quatro fases no ciclo de melhoria contínua:

- ☐ Plan (planear): nesta fase estabelecem-se os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cidadão/cliente e as políticas da organização;
- ☐ Do (executar): nesta fase implementam-se os processos, ou seja, as medidas de melhoria;
- ☐ Check (verificar): já nesta fase procede-se à monitorização e medição dos processos e medidas implementadas e vemos quais os resultados obtidos;
- ☐ Act (implementar): nesta fase empreendem-se ações com vista a melhorar continuamente o desempenho dos processos; e depois da implementação desta fase, faz-se novamente um diagnóstico organizacional, de forma a ver qual a situação da organização e apontar algumas medidas de melhoria que serão executadas posteriormente.

A estrutura do modelo CAF auxilia a identificar os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e num processo de melhoria contínua, permitindo:

- i) Uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no setor público dos países europeus;
- ii) A criação de oportunidades de identificação do progresso e dos níveis de realização alcançados;
- iii) A construção de um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
- iv) A conceção de uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- v) A criação de entusiasmo entre colaboradores através do seu envolvimento no processo de melhoria;
- vi) O surgimento de oportunidades de promoção e partilha de boas práticas entre os diferentes setores da organização e com outras organizações;
- vii) A integração nos processos de trabalho de diversas iniciativas para a qualidade;

- viii) A constituição de uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns.

### Plano de ações de melhoria

O Plano de Ações de Melhoria (PAM 23.25) do Agrupamento de Escolas do Restelo que se apresenta, e que resulta do processo de autoavaliação realizado, consolida algumas das ações de melhoria em curso, generalizando as boas práticas, e desencadeia novas ações decorrentes dos resultados da Autoavaliação.

Este documento incorpora um conjunto de estratégias com a principal finalidade de melhorar o funcionamento e o desempenho da organização em consonância com o Projeto Educativo do Agrupamento delineado para o quadriénio 23.27.

O PAM é um documento estruturante e um dos principais objetivos da autoavaliação com a CAF. Permite reorganizar a ação educativa e recolher informação vital para o planeamento da estratégia da organização. A estruturação do plano foi elaborada tendo em conta o Relatório da Autoavaliação 22.23 e o Relatório IGEC 22.23, após a descodificação nos Domínios da Autoavaliação <sup>(2)</sup>, Liderança e Gestão <sup>(3)</sup>, Prestação do Serviço Educativo <sup>(4)</sup> e Resultados <sup>(5)</sup>. A implementação do plano visa a organização e o melhoramento efetivo da organização escolar. Para este efeito enumeram-se os seguintes tópicos:

- i) Integrar um plano de ações sistemáticas para melhorar a funcionalidade e operacionalidade de toda a organização;
- ii) Executar o relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização e, sobretudo, na perspetiva das pessoas da organização;

---

<sup>2</sup> Neste Domínio foram alocadas dezasseis (16) ações de melhoria tendo em conta o Relatório de Autoavaliação 22.23 e do Relatório do IGEC 22.23.

<sup>3</sup> Neste Domínio foram alocadas sessenta (60) ações de melhoria tendo em conta o Relatório de Autoavaliação 22.23 e do Relatório do IGEC 22.23.

<sup>4</sup> Neste Domínio foram alocadas setenta e cinco (75) ações de melhoria tendo em conta o Relatório de Autoavaliação 22.23 e do Relatório do IGEC 22.23.

<sup>5</sup> Neste Domínio foram alocadas dezassete (17) ações de melhoria tendo em conta o Relatório de Autoavaliação 22.23 e do Relatório do IGEC 22.23.

iii) Realçar as forças e apontar as fraquezas da organização, respondendo a cada uma destas com ações de melhoria apropriadas.

O presente Plano de Ação de Melhorias 23.25 e após a apresentação dos dados na reunião de 17 de novembro de 2023, conjuntamente com a equipa de Monitorização e Autoavaliação, procedeu-se à análise criteriosa das evidências validadas pelo Conselho Pedagógico em 22 de abril de 2024 e junto foram delineadas oito (8) medidas com a responsabilidade de dar resposta às áreas de melhoria apontadas no relatório do IGEC a implementar, referentes a cada uma das ações de melhoria. Desta forma, tendo em conta a constituição da equipa refere-se o seguinte quadro<sup>6</sup>:

Qualidade
Presidente do Conselho Geral
Diretor
Subdiretora
Coordenadora da Equipa de Monitorização e Autoavaliação do Agrupamento
Coordenador da Cidadania e da Flexibilidade Curricular
Coordenadora do Departamento de Educação Pré-Escolar
Coordenador(a) do Departamento do 1º ciclo
Coordenadora de Projetos
Coordenadora da Biblioteca Escolar
Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais
Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas
Coordenador(a) do Departamento de Línguas e Literaturas
Coordenadora do Departamento de Expressões
Coordenadora do Departamento de Educação Especial
Coordenadora dos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO)
Coordenadora dos Diretores de Turma do 2º ciclo e 7ºAno
Coordenadora dos Diretores de Turma do 8º e 9º Anos
Coordenador dos Diretores de Turma do Secundário

---

<sup>6</sup> O quadro das Equipas pode ser reformulado e validado em Conselho pedagógico tendo em conta a situação profissional dos elementos da mesma.

## Missão do Agrupamento

Enquanto instituição educativa que abrange os níveis de ensino da educação pré-escolar ao secundário, a missão do Agrupamento de Escolas do Restelo (AER) consiste, fundamentalmente, em desenvolver uma atividade formativa que permita aos seus alunos adquirir conhecimentos, desenvolver competências e capacidades e cultivar valores e princípios que serão fundamentais para o seu futuro, enquanto cidadãos.

A fim de responder aos diferentes desafios da sociedade atual, o Agrupamento de Escolas do Restelo tem como missão criar as condições necessárias para que os seus alunos possam adquirir, de forma sólida e efetiva, as competências e os conhecimentos científicos e culturais de que necessitarão na sua vida pessoal, académica e profissional futura. Pretende-se, portanto, que os jovens estudantes sejam bem-sucedidos nos seus estudos dos ensinos básico e secundário para, mais tarde, prosseguirem estudos superiores e/ou estarem capacitados para ingressar no mercado de trabalho.

Uma outra vertente da missão da instituição consiste em contribuir marcadamente para a formação pessoal, social e cívica dos estudantes. Pretende-se, pois, que os alunos desenvolvam competências individuais e sociais diversificadas para a vida em sociedade, estimulando a autoconfiança, a atitude construtiva, o espírito crítico, a iniciativa e a resiliência, que são fundamentais na formação integral das crianças e dos jovens.

Em linha com as propostas da *Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania*, enquadra-se na missão do Agrupamento reunir as condições que permitam ao aluno desenvolver-se num plano ético e cívico, de modo a preparar-se para integrar as comunidades local, nacional e global como cidadão de plenos direitos e de plenos deveres, com uma mentalidade esclarecida e aberta e uma atitude responsável, construtiva e solidária, no espírito de respeito pelo próximo e pelos valores humanistas.

## Visão do Agrupamento

Pretende-se que todos os membros da comunidade educativa do Agrupamento de Escolas do Restelo se mobilizem e se empenhem na consecução da missão, dos valores e dos objetivos traçados pela instituição. Dos alunos, espera-se dedicação e seriedade no trabalho desenvolvido na escola e nos seus estudos, bem como uma atitude colaborativa e

ordeira nos espaços escolares. Por seu lado, os demais membros da comunidade escolar devem contribuir para formação plena e integral dos estudantes.

Num plano institucional, pretende-se que o Agrupamento seja reconhecido como uma organização educativa de referência e excelência, pela qualidade da formação e do serviço educativo prestado, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis e empreendedores, constituindo-se como uma organização aberta à comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade.

Assim, formaliza-se o Plano de Ação de Melhoria 23.25:

#### Descrição do Plano de Ação de Melhoria 23.25

1. Designação da Ação: Ação do Observatório da Qualidade (Medida nº1);
2. Designação da Ação: Relação com a Escola (Medida nº2);
3. Designação da Ação: Visão Estratégica (Medida nº3);
4. Designação da Ação: Articular para melhorar (Medida nº4);
5. Designação da Ação: Impacto da Ação Educativa (Medida nº 5);
6. Designação da Ação: Valorização do Pessoal Docente (Medida nº 6);
7. Designação da Ação: Viver a Escola (medida nº7);
8. Designação da Ação: melhorar a disciplina (Medida nº8);

#### Descrição do Plano de Ação de Melhoria 23.25

## Descrição do Plano de Ação de Melhoria 23.25

Designação da ação: Ação do Observatório da Qualidade (Medida nº 1)					
Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
<b>A</b>	Incidência da autoavaliação nos processos de ensino, de aprendizagem e de avaliação, no sentido de contribuir para uma maior sustentabilidade e do sucesso educativo.	Criar mecanismos de monitorização de sucesso, comparando os resultados obtidos com períodos homólogos.	Produção de um relatório em cada momento de avaliação formal (final de período) e informal (intercalares)	Despiste de eventuais fragilidades a nível dos conhecimentos e das competências; Concertação de medidas de apoio aos alunos; Análise do percurso escolar dos alunos com base nos resultados das avaliações finais.	Criação de documentos de registo
		Efetuar análise do aproveitamento dos alunos nas aulas de apoio.		Elaboração de inquéritos de satisfação a alunos e professores; Análise dos resultados do PRA	Número de reuniões realizadas
		Criar mecanismos para avaliar os resultados das mudanças em curso no AER		Encontros periódicos dos elementos das equipas: EMAEI; GMAA/GD; SPO; Coordenadores de escola; Coordenadores de Departamento; Coordenadores de DT's	Níveis de satisfação
		Reflexão e redefinição das estratégias operacionais			Grau de cumprimento

**Designação da ação: Relação com a Escola (Medida nº 2)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
B	Explicitação, nos documentos de planeamento de desenvolvimento curricular, das decisões que refletem a coerência e a sequencialidade entre todos os níveis e ciclos de educação e ensino.	Definir formas de agilizar a comunicação com a comunidade educativa	Aumentar a qualidade do sucesso académico (médias de classificação internas) em comparação com os períodos homólogos.	Análise e operacionalização, pelos departamentos, do Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular	Grau de cumprimento
		Implementação do Plano de Estudos e de Desenvolvimento Curricular do AER	Aumentar em 1% a taxa de aprovação nos 6º, 9º e 12º anos de escolaridade	Registo das inquirições aos Coordenadores de Departamento.	Número de ações realizadas
			Ampliar os níveis de participação dos alunos nas atividades interdisciplinares e extracurriculares nos diversos níveis de ensino.	Dinamizar, pelo menos, uma reunião de articulação vertical entre ciclos, por ano letivo.	Análise do resultados escolares
				Dinamizar, pelo menos, uma atividade de articulação horizontal por turma, por ano letivo.	Registo das inquirições aos coordenadores de departamento

**Designação da ação: Visão estratégica (Medida nº 3)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
B	Incremento de ações de formação decorrentes da autoavaliação que potenciem a eficácia das práticas de ensino, aprendizagem e avaliação, contribuindo para a melhoria das áreas prioritárias de intervenção.	Incentivar o desenvolvimento de estratégias e de métodos de ensino de forma a criar ambientes educativos facilitadores da aprendizagem.	Estimular e apoiar a criação/participação em atividades e projetos diferenciadores	Levantamento dos diferentes projetos desenvolvidos pelos docentes/ turmas/ PAA	Grau de cumprimento
			Aumentar a qualidade do sucesso académico (médias de classificação internas) em comparação com os períodos homólogos.	Monitorização das estratégias adotadas pelos departamentos / Estruturas educativas (com recurso a metodologias ativas e diferenciadoras)	Número de ações realizadas
			Ampliar os níveis de participação dos alunos nas atividades interdisciplinares e extracurriculares nos diversos níveis de ensino.	Desenvolver ações de articulação com a equipa PADDE - monitorização de atividades dinâmicas com recurso às tecnologias.	Percentagem de participação de alunos
				Estimular o pensamento computacional e melhorar as capacidades de programação dos alunos, dirigido às turmas dos 3º; 4º; 5º e 6º anos de escolaridade.	Nível de satisfação
				Produzir/ Utilizar/ Partilhar e disponibilizar conteúdos digitais educativos, potenciadores do processo de ensino-aprendizagem.	

**Designação da ação: Articular para melhorar (Medida nº 4)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
C	Generalização das práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, que garantam a sequencialidade e um maior recurso à aprendizagem cooperativa e à diferenciação pedagógica, bem como a integração de metodologias ativas, de modo a promover a melhoria dos resultados académicos.	Melhorar a qualidade das aprendizagens	Melhorar a qualidade do sucesso dos alunos	Identificação de conteúdos/Aprendizagens essenciais em que os alunos revelem mais dificuldades ou potencialidades.	Grau de cumprimento
		Garantir diferentes modalidades de apoio aos alunos.		Identificação das atividades de trabalho prático, de base laboratorial, experimental e de campo a implementar nos diferentes níveis de escolaridade.	Percentagem de práticas partilhadas
		Atingir a equidade na operacionalização dos critérios de avaliação	Implementação do Plano de Articulação Vertical e Horizontal do AER.	Elaboração de um plano de Articulação Curricular.	Número de documentos criados
		Melhorar a implementação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula		Reuniões de trabalho colaborativo nos grupos disciplinares (partilha de recursos, de experiências e de boas práticas entre docentes).	Número de reuniões realizadas
			Sessões de trabalho colaborativo	Dinamizar, pelo menos, uma atividade de articulação horizontal por turma, por ano letivo.	
				Dinamizar, pelo menos, uma reunião de articulação vertical entre ciclos.	

**Designação da ação: Articular para melhorar (Medida nº 4)**

				Dinamizar a PAR (Plataforma Articulada de Recursos)	
--	--	--	--	---	--

**Designação da ação: Impacto da Ação Educativa (Medida nº 5)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
C	Prevalência da avaliação formativa para (re)orientar o processo educativo e permitir aos alunos a possibilidade de assumir um papel mais ativo na regulação das suas aprendizagens.	Melhorar a qualidade das aprendizagens	Melhorar a qualidade do sucesso dos alunos	Articular a avaliação das aprendizagens e do desempenho dos alunos com critérios uniformes	Grau de cumprimento
		Garantir diferentes modalidades de apoio aos alunos.		Valorizar a língua portuguesa em todas as componentes do currículo	Percentagem de participação dos alunos
		Atingir a equidade na operacionalização dos critérios de avaliação		Valorizar os conhecimentos e competências matemáticas de forma transversal	Número de documentos criados
		Melhorar a implementação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula	Valorizar o ensino e aprendizagem experimental integrando a teoria e a prática		
		Realizar trabalho colaborativo entre todos os elementos da comunidade educativa visando integrar saberes, atividades e projetos, dando sentido às aprendizagens	Implementação do Plano de Articulação Vertical e Horizontal do AER.	Implementar o Plano Estratégico para a Cidadania no Agrupamento	

**Designação da ação: Valorização do Pessoal Docente (Medida nº 6)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
C	Implementação da observação de atividades/aulas entre pares, para a melhoria da prática letiva e para o desenvolvimento profissional docente	Melhorar a qualidade das aprendizagens	Refletir criticamente sobre práticas pedagógicas	Criação de uma grelha de observação de aulas entre pares adaptada ao contexto específico da Escola	Grau de cumprimento
		Melhorar a implementação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula	Promover a colaboração entre pares com troca de conhecimentos e partilha de experiências	Promoção de atividades que contribuam para fomentar as relações entre docentes	Número de aulas observadas
		Realizar trabalho colaborativo entre todos os elementos da comunidade educativa visando integrar saberes, atividades e projetos, dando sentido às aprendizagens		Dinamizar pelo menos uma reunião de reflexão sobre as práticas pedagógicas adotadas e identificar novas práticas que visem a melhoria das aulas	Existência de uma grelha de observação de aulas
		Promover o desenvolvimento profissional contínuo	Implementação do plano de articulação vertical e horizontal do AER	Favorecer e valorizar trabalho colaborativo entre docentes do AER	
		Contribuir para a melhoria do ambiente escolar			

Designação da ação: Viver a Escola (Medida nº 7)

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
D	Reforço e estímulo ao trabalho em conjunto nas assembleias de delegados de turma, com projetos da iniciativa dos alunos, nomeadamente no âmbito da solidariedade e do voluntariado, para uma cidadania ativa e democrática	Realizar projetos que envolvam a comunidade	Envolver os alunos num conjunto diversificado de atividades e projetos que proporcionem uma formação integral	Incentivar a participação dos alunos na vida escolar, proporcionando-lhes momentos, em assembleia, para expressarem a sua opinião e contribuir para a melhoria do funcionamento do Agrupamento	Grau de cumprimento
		Garantir o compromisso com os vários intervenientes das comunidade educativa que os objetivos se concretizem em ações com a participação de todos, cada um na sua função	Realização de um mínimo de duas assembleias de turma por ano	Levantamento dos pontos fortes e melhorias a partir das respostas a um formulário dirigido aos alunos	Número de ações
		Melhorar a prática de auscultação dos alunos de forma a que estes tenham a oportunidade de manifestar os seus interesses e opiniões	Realizar duas reuniões de delegados e subdelegados com a direção		
		Consciencialização dos delegados e subdelegados do seu papel no desempenho	Melhorar a participação dos alunos nas atividades do	Adesão ao projeto Escolas com Voz	Resultados das respostas aos

Designação da ação: Viver a Escola (Medida nº 7)

		dessas funções	PAA		questionários
		Aumentar o número de atividades promovidas e organizadas pelos alunos		Desenvolvimento do Programa Parlamento dos Jovens	
				Adesão ao Orçamento Participativo das Escolas	

**Designação da ação: Melhorar a disciplina (Medida nº 8)**

Domínio	Área a melhorar	Objetivos	Metas	Ações	Indicadores
D	Identificação das causas da aplicação da ordem de saída de sala de aula, de forma a permitir aprofundar a reflexão e implementar estratégias preventivas ainda mais eficazes	Reduzir o número de ocorrências disciplinares e processos disciplinares	Reduzir o número de ocorrências disciplinares	Recolha dos vários normativos legais (externos e internos) com incidência no campo da disciplina tendo em vista a sua harmonização e uniformização dos procedimentos previstos internamente	Grau de cumprimento
				Análise da pertinência e impacto das medidas corretivas	Número absoluto de faltas disciplinares por ano letivo
				Reflexão sobre a indisciplina no Agrupamento que envolva Conselho Geral; Conselho Pedagógico; Direção e Coordenadores de DT's	Número total de participações disciplinares entregues
		Mobilizar os Encarregados de Educação para a participação nas reuniões e ações do Agrupamento	Divulgação a toda a comunidade educativa do Código de Conduta	Promoção de debates sobre a disciplina ao nível da Cidadania e Desenvolvimento	Número de procedimentos disciplinares instaurados
				Sensibilização dos Encarregados de Educação para a importância desta dimensão no sucesso educativo	Número de alunos atendidos no gabinete disciplinar
				Verificação e análise dos processos e medidas disciplinares aplicadas	

## Conclusão

As estratégias de melhoria, sugeridas nas oito ações, foram delineadas tendo em conta o normal funcionamento das escolas do agrupamento, os baixos custos exigidos que possam ser sustentadamente suportados e principalmente a promoção do envolvimento de todos os agentes, fator fundamental para desenvolver, gradualmente, uma cultura de avaliação, de melhoria e de eficácia da instituição.

O PAM aqui esboçado será desenvolvido em 4 fases:

1ª Fase: Apresentação ao Conselho Pedagógico do Plano de Ação de Melhorias 23.25, após a fase de delimitação das medidas sugeridas pela equipa de Autoavaliação e pelo relatório do IGEC;

2ª Fase: Compromisso de cada escola implementar as estratégias delineadas a supervisionar pelas equipas responsáveis, podendo haver um docente responsável por cada estabelecimento de forma a estabelecer um elo de ligação;

3ª Fase: Sensibilização em 24.25 de todos os agentes envolvidos em cada uma das ações de melhoria com concertação/negociação dos indicadores de impacto para monitorização semestral do processo;

4ª Fase: Elaboração de um Relatório de Monitorização por ano letivo sobre a implementação das ações de melhoria em cada escola.

Tendo em conta o panorama da investigação nesta área, refere-se que as escolas eficazes possuem e transmitem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os alunos. Assim e por forma a tornar claras e transparentes as orientações que regem diariamente o Agrupamento de Escolas do Restelo sugerem-se alguns procedimentos simples e concretos:

- i) O Plano de Ação de Melhorias deve prosseguir os canais institucionais tendo em conta as equipas formadas;
- ii) O Plano de Ação de Melhorias deve ser apresentado em reunião de grupos de

Departamento e em trabalho colaborativo com todos os docentes dos Grupos de Recrutamento, de forma a permitir a sua apropriação por todos;

- iii) As opiniões dos docentes devem ser tidas em conta nas decisões que a eles dizem respeito bem como o impacto dessas decisões;
- iv) Os painéis das salas dos professores devem ter a informação atualizada;
- v) A comunicação/divulgação das atividades na página do agrupamento deve ser valorizada e estar permanentemente atualizada;
- vi) Periodicamente a EAA deve auscultar formalmente os interessados através de inquéritos de satisfação nas diferentes vertentes.

## Bibliografia

Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro. (2002). *Diário da República n.º 294 --- I Série--A*. Assembleia da República. Lisboa.

Recomendação n.º 1/2011 de 7 de janeiro. (2011). *Diário da República n.º 5/2011, Série II*. Ministério da Educação --- Conselho Nacional de Educação. Lisboa.